

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: 17920111150673

UDC _____



廈門大學

碩 士 學 位 論 文

WD 公司货运服务流程优化研究

Study on Business Process Improvement of Company WD's
Freight Forward Service

丁翠霞

指导教师姓名: 吴 翀 副 教 授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2016 年 月

论文答辩时间: 2016 年 月

学位授予日期: 2016 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2016 年 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于
年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

在后金融危机时期，WD 公司与其他众多企业一样正面临着业绩增长缓慢、运营效率低下、市场竞争残酷等多方面的经营压力，在这样一个内忧外患的压迫下，唯有从业务流程优化开始，从本质上反思业务流程，彻底重新设计业务流程，才能取得突破性的改变，实现企业的转型，找到重生的出路。

论文通过业务流程优化、价值链等相关理论和方法的研究与探讨，为后续的货运服务流程优化研究奠定理论基础。论文从 WD 公司的年度满意度调查结果着手、调研分析公司现有货运服务流程及存在的问题，并运用鱼骨图分析法对公司当前经营问题的成因进行剖析，帮助公司找到货运服务质量下降的症结；同时，论文提出了由供应链管理、业务流程优化、价值链模式等先进管理思想指导开发的 ELGS 信息系统，该系统集合了货运服务各环节的利益相关人，实现了企业内外部的协同，实现了货运服务各环节的无缝对接；然后，以综合物流服务平台为引线，结合 ESIA 业务流程优化思想方法，提出了 WD 公司货运服务流程优化方案，推动公司服务流程优化与企业的转型升级。

最后，以国际海运出口服务流程为例，先对原有业务流程进行分析，详实地记录了以服务提升、价值增值指导下的业务流程优化的具体过程以及与之相对应的企业组织结构；然后，再通过分析业务流程优化后的预期效果和关注的问题，推出本文的结论。

关键词：业务流程优化；价值链；货运服务

Abstract

In the post financial crisis period, company WD is same as many other enterprises, who is facing the slow growth, low operation efficiency and the fierce competition of market and other aspects of operating pressure, under such an internal and external pressure, only begin to make business process improvement, which is helpful and useful to realize the transformation of enterprise and keep alive.

First of all, This paper studies the theory and method of business process reengineering and value chain, which lays a theoretical foundation for the further study of the process optimization of freight services. Base on the results of the annual satisfaction survey of company WD, the research of the company WD's present situation and existing problems in the freight service process, and the analysis on the causes of the company WD's current operating problems with the fishbone diagram, we find the crux of the decline in freight service quality in company WD; At the same time, the paper put forward the ELGS information system which is guided by the theories of supply chain management, business process reengineering, value chain model and other advanced management ideas, the system make all relative partners including inside and outside of the enterprise combine together and make the operation smoothly; What is more, with the guiding of the integrated logistics service platform, and the using of the ESIA method, which is one of the method of the of business process reengineering, the scheme of freight service process optimization of company WD is put forwarded which promotes the transformation, upgrading of business process improvement and corporate services.

Finally, this paper gives the export service process of international shipping as an example. Firstly it makes an analysis of the present business process, describe the process of the business process improvement in the specific process and corresponding enterprise organization structure in detail; Then, it indicates the anticipated effects and focus problems of the company WD's business process improvement. In the end it points out the defects, insufficiency in this paper and the direction in the future study.

Keywords: Business process improvement; Value chain; Freight forward service

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 选题背景	1
第二节 研究意义	2
第三节 研究内容与方法	3
一、研究内容	3
二、研究方法	4
第二章 相关理论基础	5
第一节 流程优化理论	5
一、流程优化的涵义	5
二、流程优化的模式	6
三、流程优化的原则	6
四、流程优化的方法	7
五、流程优化的步骤	8
第二节 价值链驱动的业务流程优化	10
第三节 本章小结	11
第三章 WD 公司货运服务流程存在的问题及其成因分析	12
第一节 行业与公司背景	12
一、行业背景	12
二、公司背景	14
第二节 WD 公司的货运服务流程现状分析	17
第三节 WD 公司货运服务流程中存在的问题及其成因分析	20
一、WD 公司货运服务中的主要问题	20
二、WD 公司货运服务中存在问题的成因分析	22
第四节 WD 公司货运服务流程优化的必要性与可行性	25
一、WD 公司货运服务流程优化的必要性	25
二、WD 公司货运服务流程优化的可行性	25

第五节 本章小结	26
第四章 WD 公司货运服务流程优化方案的设计	27
第一节 WD 公司货运服务流程优化的目标与原则	27
一、WD 公司货运服务流程优化的目标	27
二、WD 公司货运服务流程优化的原则	27
第二节 WD 公司货运服务流程优化的方案设计	28
一、WD 公司货运服务流程优化的总体布局设计	28
二、WD 公司货运服务流程优化的运作模式设计	30
第三节 WD 公司货运服务的核心信息系统 ELGS 的建设	32
一、ELGS 信息系统建设的需求分析	32
二、ELGS 信息系统的模块构成	33
第四节 国际海运出口服务流程优化设计	34
第五节 本章小结	45
第五章 WD 公司货运服务流程优化方案的实施	46
第一节 WD 公司货运服务流程优化的实施步骤	46
一、宣传动员	46
二、试点与切换	47
三、全面推进	48
四、持续改进	48
第二节 WD 公司货运服务流程优化的预期效果	48
第三节 WD 公司货运服务流程优化的实施保障	50
第四节 WD 公司新货运服务流程可能面临的新问题	52
第五节 本章小结	53
第六章 结 论	54
参考文献	56
致 谢	57

Contents

Chapter One Introduction	1
Section 1 Research Background	1
Section 2 Research Motivation	2
Section 3 Research Contents and Methodology	3
Chapter Two	5
Section 1 The theory of BPI	5
Section 2 Value chain driven BPI	10
Section 3 Summary	11
Chapter Three	12
Section 1 Industry and company WD's background	12
Section 2 The present situation of service flow	17
Section 3 The existing problems and the causes of the service flow	20
Section 4 The necessity and feasibility of company WD's BPI	25
Section 5 Summary	26
Chapter Four	27
Section 1 The aim and principle of company WD's service flow BPI	27
Section 2 The design of company WD's service flow BPI	28
Section 3 The construction of ELGS system	32
Section 4 The process optimization of export freight service	34
Section 5 Summary	45
Chapter Five	46
Section 1 The implementation steps of company WD's BPI	46
Section 2 The anticipated effect of company WD's BPI	48
Section 3 The safeguard measures of company WD's BPI	50
Section 4 The new problems in the new process of freight service	52
Section 5 Summary	53
Chapter Six Conclusions	54
References	56
Acknowledgments	57

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪 论

第一节 选题背景

2008 年全球经济危机爆发以来，欧美国家的经济大幅衰退，以出口为导向的中国经济，在金融危机后的 GDP 增速明显下滑，从 2007 年的 14.16% 下降到 2014 年的 7.3%。由于航运业是国际贸易的“衍生”产业，与国际经贸形势密切相关，受金融危机的严重冲击，全国集装箱吞吐量大幅下跌，在中国政府的 4 万亿人民币救市政策出台后，中国的国际集装箱运输市场在 2009 年的大幅下跌后，2010 年短暂复苏，2011 年低位徘徊，时至今日，航运业俨然进入“隆冬”季节，集装箱运输市场依然深陷于“深度调整”之中，且这航运业的“冬季”已经持续到了第 7 个年头。

上海国际航运研究中心发布的《国际航运市场分析快报（2014 年回顾与 2015 年展望）》报告中指出¹，2014 年全球经济继续维持温和复苏态势，然而受制于发展中国家进出口需求减弱的影响，全球贸易发展速度仍然低于预期。展望 2015 年，在美国经济增长回升、欧洲经济增长趋于稳定等因素的支撑下，世界经济增长将达到 3.8%。不过，欧元区私人消费信心指数和支出双双不振、日本所采取的财政政策和货币政策的效果不显著、中国经济的产业结构调整等等都将增加各种不确定性，经济增速下滑的风险增大。在全球经济复苏乏力、低速增长时期，航运市场发展依然徘徊于低谷，作为与航运息息相关的货运行业，我们必须充分认知航运低谷期的经济形势，并结合企业本身的情况进行规划与设计，保持更有竞争力的服务实力，力争在严峻的行业竞争中争取更大的市场占有率，从而实现从“生存”到“发展”的跨越升级。

在企业的生存与发展过程中，始终离不开对顾客提供服务，服务好坏与否体现在服务质量上；服务质量从表面来看它关系到顾客的满意度、顾客的忠诚度以及顾客的保留，实质上它关系到公司获取利润、实现生存的目的，它是企业生存与发展的核心动力。WD 公司 2015 年度的客户满意度调查结果显示，公司的货运服务质量较 2014 年下降幅度较大；在大环境发展“隆冬”之际，货运行业竞争不断加剧时期，公司必须重视服务质量水平下降的情况，必须深入分析发现根源，重视顾客的服务体验，抓住顾客服务需求，提高顾客粘性，实现企业不断增值与发展的目的。

论文正是针对这样特殊的行业背景，以 WD 公司为研究对象，结合企业当前所在的发展阶段，剖析其自身的物流服务特点，通过一系列的服务流程优化措施以及企业信息化平台的建设与推进，以期达到公司在严峻的行业环境中不仅能够保存“生存”的体力，而且能够抓住新的行业契机实现从传统货运代理企业向现代物流企业发展的跳跃。

第二节 研究意义

在瞬息万变的互联网时代，传统的企业经营模式受到了巨大的冲击，企业的战略变了，商业模式变了，相应的营销模式、运营模式等也发生了改变；企业保持行业领先的秘籍不再是单纯依靠廉价的产品、品牌效应或高科技技术的运用，而是迫使企业将竞争重心转移到以“客户需求”为中心的企业生产、组织结构、运作机制等流程性因素上来。也就是说，在日益激烈的竞争中，企业的持续竞争优势已更多地来自于新流程技术，而不是产品技术本身，因此，企业如何展开聚焦客户需求的、个性化的流程服务设计，利用新的流程技术带动企业各个元素有效整合运作，持续满足客户需求，为客户创造源源不断的价值增值，才是企业在激烈竞争中获胜的利器。

当前WD公司货运服务内容以低附加值的传统货代服务为主，根据客户的行业特点、成本目标、生产流程等信息提供一体化的物流解决方案为辅，这样的经营模式已逐渐无法满足社会发展需求，跟不上互联网物流发展的步伐。鉴于当前的形势，结合前人的研究成果，论文尝试运用科学的管理知识和手段，分析WD公司的业务流程现状，通过流程管理相关理论、价值链管理理论等为企业找到改变的方法与工具；利用现代信息技术，建造综合物流服务平台，为客户提供各种物流增值服务，提高客户服务的满意度；通过综合物流服务平台的应用与发展，加强货运服务各环节组织的业务相关性，提高公司货运服务增值能力，通过组织结构的调整以及管理的变革等来助力公司向大型综合性现代物流企业转型升级；最后，通过企业竞争力与影响力的提升，推动厦门口岸国内货运行业转型升级的。

论文中关于WD公司的业务流程优化不仅包含了对其原有部分流程的彻底抛弃，重新设计新的流程，也包括了在现有业务流程基础上的不断改善，从深层次而言，

此次WD公司的货运服务流程优化是流程管理理论应用的一个实例，对于流程管理理论的应用与发展有着重要的实践意义。

第三节 研究内容与方法

一、研究内容

论文主要是研究以 WD 公司为代表的货运服务流程优化，分析流程优化对货运服务企业在提升服务质量、提高行业竞争力方面所起到的相关作用。论文的结构安排如下：

第一章 绪论。首先从货运行业经营环境入手，阐述了论文的选题背景与研究意义；其次对论文在写作过程中所应用的研究方法、研究的内容以及论文结构框架进行了说明。

第二章 相关理论基础。主要是对流程再造、流程管理知识等流程理论进行研究学习，为论文的分析研究奠定理论基础。

第三章 WD 公司货运服务流程存在的问题及成因分析。通过对公司 TCSS 客户满意度调查结果、行业背景、公司经营情况以及货运服务流程现状的剖析与研究，说明公司业务流程优化的必要性。

第四章 WD 公司货运服务流程优化方案的设计。本章针对前一个章节中发现的货运服务流程中存在的问题，结合货运行业发展现状、公司的经营特点和战略方向，应用业务流程优化的思想和方法，提出了 WD 公司货运服务流程优化总体方案，并此次货运服务流程优化的助推器——ELGS 信息系统的设计内容进行介绍，最后以国际海运出口服务流程为例，详实记录了 WD 公司货运服务流程优化的设计内容，以及与之相对应的企业组织架构。

第五章 WD 公司货运服务流程优化的实施步骤。本章在前一个章节的货运服务流程优化方案设计完成的基础上，对 WD 公司货运服务流程优化实施的步骤进行了详细描述，最后对实施货运服务流程优化后所能取得的效果以及优化过程中需要关注的问题以及新流程中可能面临的新问题进行了预测和总结。

第六章 结论。对论文所研究的内容、分析的结论进行归纳总结，并进一步指出了本次流程优化工作中存在的弊端与不足，为今后的深入分析研究指明了方向。

论文的结构如图 1-1 所示。

二、研究方法

(1) 理论与文献研究。论文依据业务流程再造和价值链理论，对 WD 公司的服务流程、公司战略、组织结构等问题进行分析研究，从而确定 WD 公司在货运服务流程优化过程中要着重关注的核心业务流程；WD 公司抓住行业变革时期的特点与机会，利用公司 TCSS 客户满意度调查报告所暴露出的问题，深入分析评估 WD 公司实施流程优化必要性与可行性。

(2) 实际调研与问题分析。笔者结合公司 TCSS 客户满意度调查报告所暴露出的问题，有针对性地对公司客户进行回访，对公司各部门岗位人员进行访谈，通过内外部沟通与深入分析研究找到了症结所在，提出了货运服务流程优化与综合物流平台建设的方案，促进公司整体服务质量和 service 能力的提升，使得公司持续保持行业领先优势。

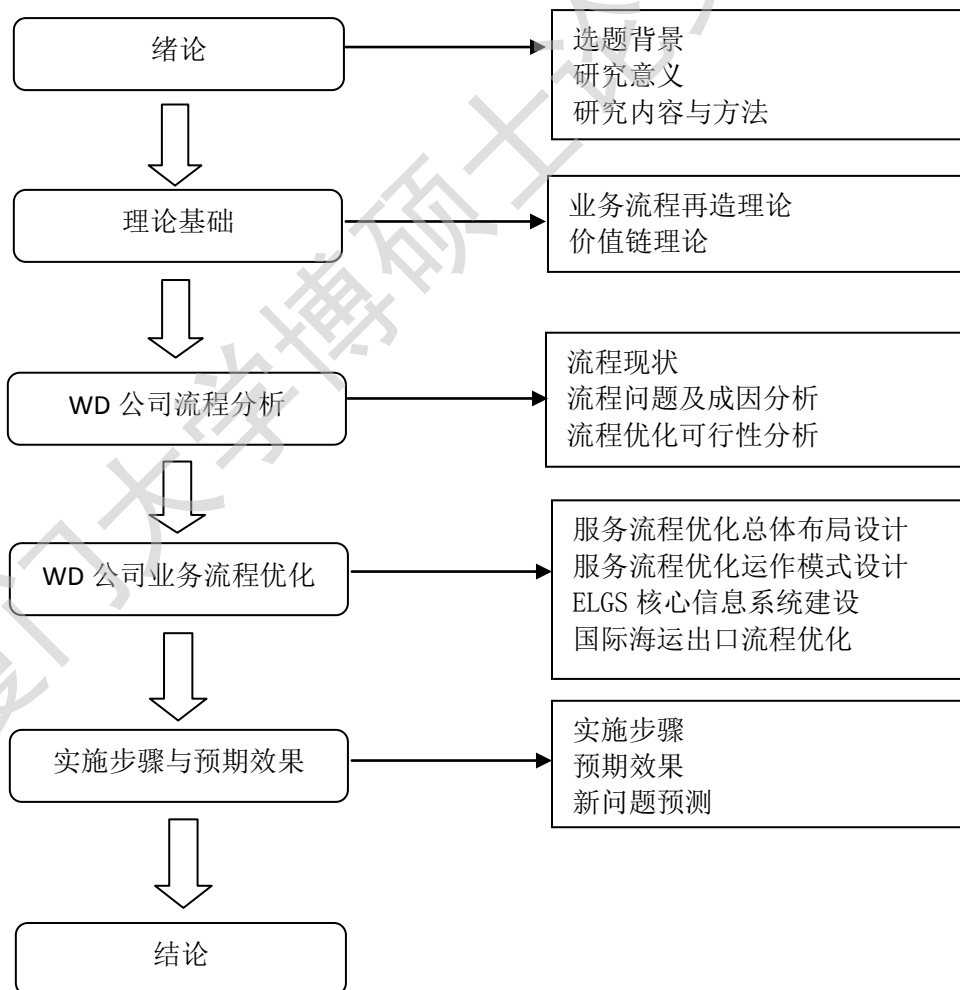


图 1-1: 论文结构图

第二章 相关理论基础

第一节 流程优化理论

一、流程优化的涵义

（一）流程优化的定义

业务流程再造²是指根据公司战略调整及商业模式变化从根本上重新考虑产品或服务提供方式，再造新流程；而业务流程优化是指辨析理解现有流程，并通过对现有流程进行优化改良产出新流程。业务流程优化和业务流程再造是企业流程改善的两种境界，两者的区别在于：

表 2-1：业务流程优化与业务流程再造差异表

业务流程优化（BPI）	业务流程再造（BPR）
基于现有业务流程，公司战略既定	基于现有业务流程，公司战略发生变化
量变、渐变	质变、突变
维持现有框架	打破原有束缚

资料来源：水藏玺. 互联网时代业务流程再造 [M]. 北京：中国经济出版社，2015

（二）流程优化的必然

随着现代科学技术的高速发展，信息技术应用越来越普遍，企业的商业环境也面临着史无前例的变化。客户需求、技术更迭速度、竞争规律、产品生命周期等，几乎变得难以预料，传统的职能中心组织和企业管理模式已经不能满足“3C”的需求。

（1）客户（Customer）：在产能过剩、供大于求的当前环境下，客户主宰着市场，其消费行为具有很强的选择性和挑剔性，个性化需求特征日益明显。客户日益个性化需求要求企业改变传统的大规模、单品种的生产方式，研发个性化的产品需求，满足不同层次的客户需求。

（2）竞争（Competition）：持续的市场开发加重了市场的竞争程度。市场中的

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.